

СИСТЕМА КРИ

(KEY PERFORMANCE INDICATORS - КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ)



KPI расшифровывается как Key Performance Indicator, что в переводе на русский означает ключевой показатель эффективности. Данная система представляет собой набор из нескольких индикаторов, которые оценивают результативность работы каждого сотрудника на предприятии и представляет собой «измерительный прибор», оценивающий те или иные результаты работы компании, подразделения или же сотрудника.



Виды ключевых показателей

эффективности КРІ:

1. КРІ результата – количественные и качественные показатели результата. Главная задача, ради чего, собственно, и выполняется работа. Сюда относится: чистая прибыль, объем продаж, выручка, объем производства, занятая компанией доля рынка, размер клиентской базы, удовлетворенность клиентов, репутация организации и многое другое.

2. КРІ затрат – количество затрат ресурсов;

3. КРІ функционирования – насколько процесс выполнения соответствует установленному алгоритму;

4. КРІ производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение;

5. КРІ эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.



Принципы внедрения системы

1. Принцип контролируемости и управляемости. Это значит, сотруднику или отделу, который ответственен за высокий результат показателя, должно быть выделено все необходимое для управления им.
2. Партнерский принцип
3. Принцип акцентирования усилий на первоначальные направления
4. Принцип интеграционной оценки
5. Принцип согласованности



Как рассчитать КРІ?

Результат (%) = (Фактический результат — Критический уровень)/(Нормальный уровень — Критический уровень) x 100%

где, критический уровень-это минимальное значение результата сотрудника. Он играет роль точки отсчета. Достижение сотрудником этого результата становится маркером выполнения/невыполнения показателя.

Нормальный уровень- это тот результат, который ожидает получить работодатель.

Целевой уровень-мотивирует сотрудника стремиться к превышению нормального результата. Его достижение должно прямым образом влиять на зарплату.

МАТРИЦА КРІ И ПРИМЕР В

БУСБИ

Для оценки работников по ключевым показателям эффективности составляется матрица, или соглашение о целях. Общая форма выглядит так:

	A	B	C	D	E	F	G
1	Ключевые показатели	Весы	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
2							
3							
4							
5							
6							
7	Коэффициент результативности:						

Ключевые показатели – критерии, по которым оценивается работа персонала. Для каждой должности они свои.

Весы – числа в интервале от 0 до 1, общая сумма которых равняется 1. Отражают приоритеты каждого ключевого показателя с учетом задач компании.

База – допустимое минимальное значение показателя. Ниже базового уровня – отсутствие результата.

Норма – плановый уровень. То, что сотрудник должен выполнять обязательно. Ниже – работник не справился со своими обязанностями.

Цель – значение, к которому нужно стремиться. Сверхнормативный показатель, позволяющий улучшить результаты.

Факт – фактические результаты работы.

Индекс КРІ показывает уровень результата по отношению к норме.

Заполненная матрица KPI

Пример заполнения матрицы для офис-менеджера:

	A	B	C	D	E	F	G
1	Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс KPI
2	Качество оформления документов	0,25	0	80%	100%	90%	113%
3	Оперативность подготовки документов	0,25	0	80%	100%	80%	100%
4	Отношения с коллегами	0,20	0	80%	100%	90%	113%
5	Обработка заявок подразделений	0,15	0	80%	100%	10%	13%
6	Своевременность передачи информации	0,15	0	80%	100%	80%	100%
7	Коэффициент результативности:						93%

Аргументы в пользу применения

системы КРІ в мотивации персонала:

- 1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- 2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- 3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- 4) понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- 5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков». Неизменность является гарантом стабильности.

**Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации,
которые максимально эффективно работают на удовлетворение этих
потребностей в системе КРІ**

Потребность	Основной способ воздействия	Меры
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	1) Четко связывайте вознаграждение с качеством и количеством работы 2) Подчеркивайте разницу между хорошими сотрудниками и не очень 3) Платите не меньше конкурентов
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	1) Поощряйте корпоративную дружбу и взаимовыручку
Понимание	Определение должностных обязанностей	1) Понимание вклада в общее дело 2) Ставьте перед сотрудниками четкие цели и задачи
Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов	1) Справедливость процессов 2) Укрепляйте доверия, открытое выделение денег, открытые критерии получения вознаграждения

Главным мотивирующим фактором в этой системе, конечно, являются деньги.

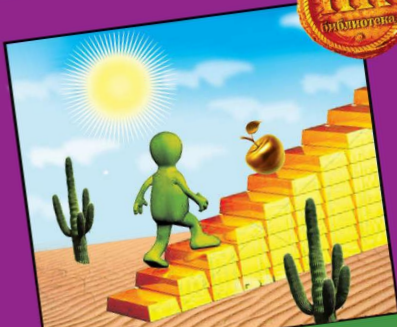
Вся система обращена на материальное стимулирование сотрудников.



Алексей Ключков

КРІ

И МОТИВАЦИЯ
ПЕРСОНАЛА



Полный сборник
практических инструментов



Алексей Константинович
Ключков

«КРІ и мотивация персонала.
Полный сборник практических
инструментов»

Расчет KPI на конкретном примере.

Шаг 1. Выбираем 3 ключевых показателя эффективности маркетолога.

1 – кол-во привлеченных клиентов на сайт,

2 – кол-во повторных покупок существующих клиентов,

3 – число положительных отзывов

Шаг 2. Определяем вес каждого показателя.

1. Новые клиенты – 0,5

2. Повторные покупки – 0,25

3. Отзывы – 0,25

Шаг 3. Анализируем статистические данные за последние полгода по каждому показателю и СС

A	B	C	D
	KPI	Исходное значение (средние показатели за месяц)	Плановое значение
1	Прирост новых клиентов	160 новых покупателей	увеличение на 20% или 192 новых клиента
2	Доля клиентов, повторно купивших продукт	30 клиентов совершают повторную покупку	увеличение на 20% или 42 повторных покупки
3	Доля клиентов, оставивших положительный отзыв, рекомендацию на ресурсах магазина	35 положительных отзывов и рекомендаций	увеличение на 20% или 42 положительных отзыва

Шаг 4. Введем расчет KPI

A	B	C	D	E	F
	Ключевые показатели	Вес KPI	Цель	Факт	Индекс KPI
	KPI 1	0.5	20%	22%	0.550
	KPI 2	0.25	20%	17%	0.212
	KPI 3	0.25	20%	30%	0.375
		1	Коэффициент результативности		1.137
					113,70%
Формула расчета KPI: Индекс KPI = Вес kpi * Факт : Цель					

Шаг 5. Рассчитываем оплату. Общая сумма вознаграждения маркетолога - \$800, размер фиксированной ставки - \$560, переменной части - \$240. Полную премию маркетолог получает за индекс, равный 1 (или 100%). ТО есть, 113,7% - это перевыполненный план, за него маркетолог получает дополнительный бонус. Итого: $560 + 240 + 32,88 = \$832,88$.

Существует и такой вариант вознаграждения за выполнение плана продаж.

А	В	С
	Индекс КРІ (показатель выполненного плана)	Коэффициент премии (переменной части вознаграждения)
	ниже 70%	0
	70-80%	0,6
	80-89%	0,7
	90-95%	0,8
	96-98%	0,9
	99-101%	1
	102-105%	1,3
	106-109%	1,4
	свыше 110%	1,5

**Спасибо за
внимание!**